



Falta de conhecimento no setor influenciou o fechamento de usinas ¹

(¹) Dib Nunes – Grupo IDEA

O Brasil chegou a ter mais de 430 unidades sucroenergéticas em atividade, mas, desde 2008, 86 unidades entraram em recuperação judicial (RJ) e 79 tiveram suas operações paralisadas. Vários são os motivos que geraram esta crise, mas um deles foi fundamental, a entrada de investidores sem expertise no setor sucroenergético.

Acredito que grande parte dos novos players que acessou este mercado na década passada, não obteve o sucesso esperado, por não conhecer a cultura do setor ou por desconhecimento da complexidade da produção canavieira. Agora esses investidores tentam se livrar do negócio, colocando o patrimônio adquirido à venda. Querem recuperar o que investiram, mas certamente contabilizarão pesadas perdas ao sair.

Mas a falta de conhecimento sobre a agroindústria canavieira não se restringiu aos investidores. Pior, também pesou sobre empresas contratadas para realizar a operação de due dilligence – um conjunto de atos investigativos que devem ser realizados antes de uma operação empresarial.

Muitos casos começaram com due dilligences imprecisas e malfeitas, que não levantaram corretamente os problemas e riscos, além de apurar índices de produtividades e rendimentos que apontavam para um faturamento muito acima do seu potencial. Com os seis anos de crise de preços do setor, a situação se agravou quando essas empresas não atingiram os níveis de faturamento desejados. Algumas delas recorreram a chamadas de capital, outras simplesmente já passaram o bastão para credores ou fecharam as portas

Depois de ter realizado 58 avaliações desta natureza, sendo oito apenas no primeiro semestre de 2018, posso afirmar que os principais pontos de riscos encontrados estão ligados a:

- ✓ contratos mal elaborados,
- ✓ contratos com elevada concentração de vencimentos e indução às perspectivas de faturamento acima do que o mercado pode proporcionar,
- ✓ elevada dependência de fornecedores de cana e de terras,
- ✓ canaviais com baixa produtividade,
- ✓ regiões com problemas climáticos,
- ✓ predominância de solos de menor fertilidade,
- ✓ relevo impróprio para a mecanização,
- ✓ frota própria velha ou reduzida demais,
- ✓ elevado índice de terceirização em práticas agrícolas que exigem qualidade,
- ✓ resultados operacionais ruins nas operações de colheita e transporte,



- ✓ logística extremamente comprometida com longas distancias das áreas de produção e sem interação com o manejo varietal,
- ✓ estradas ruins de acesso difícil às propriedades produtivas.

É também, muito importante numa due diligence, avaliar o nível técnico do quadro de gestores em posição estratégica e seu comprometimento com as metas da empresa. Além disso, deve-se apurar os custos de produção das principais etapas do sistema produtivo e compara-los a indicadores de desempenho de fontes críveis. A avaliação da eficiência dos serviços de apoio necessários às operações de campo, a possibilidade de expansão da lavoura e a imagem que a empresa tem junto a produtores de cana, proprietários de terras e prestadores de serviços da região, são também informações significativas no prosseguimento das atividades.

Há regiões onde a concorrência com outras empresas agrícolas e outros negócios são extremamente impactantes a ponto de deixá-las sem condições de recuperação de produtividade ou redução de custos. Embora o nível de credibilidade seja também medido pelo resultado financeiro, é, da mesma forma, pelo cumprimento de compromissos assumidos com instituições financeiras e fornecedores.

O prestígio que a empresa acumulou na região, pode ter um enorme peso na sua sobrevivência e seu sucesso

O Plano Diretor e o levantamento do CAPEX (investimentos na atividade) necessário para os próximos anos para recuperação da produção ou crescimento da empresa, são igualmente fundamentais para que o investidor fique sabendo qual deve ser o capital a ser aplicado ao longo dos próximos anos. As avaliações dos ativos biológicos darão a ideia do capital armazenado no campo e do seu potencial para produção de açúcar, etanol e energia elétrica, além de dimensionar quanto a empresa vai precisar investir para garantir a produção de cana, por exemplo. O que interessa aos empresários são projeções realistas de produção, produtividade, área cultivada, gastos provisionados e principalmente o faturamento líquido futuro de onde pode se obter o payback pretendido no negócio.

Os potenciais investidores correm riscos muito grandes, quando a due diligence não é realizada por empresas experientes capacitadas para analisar todos estes fatores, os quais tanto podem alavancar como até mesmo comprometer o negócio sucroenergético.

Com uma due diligence bem feita, há a garantia de não estar comprando “gato por lebre” e verificação se o negócio como um todo, pode prosperar. Aliás, este trabalho é tão importante para as empresas sucroenergéticas que deveria ser realizado todos os anos, a fim de que seus dirigentes tenham uma correta visão da realidade e possam elaborar seus respectivos planos de ação com os “pés no chão” (Grupo Idea, 9/1/19)